



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

LINHA DE PESQUISA: FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

MARCELO HALLIDAY PAGNONCELLI
2091687/5

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFLUÊNCIA NA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília
2013

MARCELO HALLIDAY PAGNONCELLI

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFLUÊNCIA NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Conclusão Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Cordeiro

Brasília
2013

MARCELO HALLIDAY PAGNONCELLI

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFLUÊNCIA NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Cordeiro

Brasília/DF, ____ de _____ de 2013

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcelo Cordeiro
Orientador

Professor (a):
Examinador

Professor (a):
Examinador

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFLUÊNCIA NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO DISTRITO FEDERAL

Marcelo Halliday Pagnoncelli¹

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou avaliar como a Inteligência Competitiva (IC), vista como o processo de coleta, análise e disseminação de dados e de informação sobre concorrentes e mercados, influencia na formulação de estratégias. De acordo com o conceito de IC, a informação passa a ser de suma importância para a sobrevivência das organizações, e o conhecimento um diferencial essencial para a tomada de decisão estratégica. Para verificar sua influência, foram realizadas quatro entrevistas em três empresas que utilizam e/ou possuem sistemas de Inteligência Competitiva. A análise dos dados foi qualitativa, onde os dados obtidos são relacionados com a base teórica, ordenados e categorizados. Os resultados mostram que, embora as organizações investigadas apresentem diferentes concepções e práticas sobre a IC, em todas elas há uma profunda influência da IC no processo de formulação de estratégias e de geração de valor agregado.

Palavras-chave: inteligência competitiva, dados, informações, conhecimento, formulação de estratégia.

¹ Marcelo Halliday Pagnoncelli, graduando em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, noturno.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1- Dados, Informação e Conhecimento.....	7
2.2- Inteligência Competitiva	8
2.3- Vantagem Competitiva.....	11
2.4- Processo Decisório.....	12
3 METODOLOGIA.....	16
3.1- Participantes.....	16
3.2- Coletas de dados.....	17
3.3- Análises de dados.....	17
4 RESULTADOS.....	18
4.1- Implementação e Aplicação de IC	19
4.2- Valor Agregado à Empresa.....	20
4.3- Processo de Decisão e a Influência da IC	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

As rápidas alterações proporcionadas pela economia global e o avanço tecnológico fulgurante desafiam, cada vez mais, as empresas no que diz respeito às respostas dadas ao ambiente externo. A flexibilidade e a velocidade que as organizações possuem são fatores essenciais para o monitoramento deste ambiente. Em consequência dessas novas exigências do mercado e da competitividade, cada vez mais acirrada, faz-se necessário, em algumas empresas, para que se mantenha a qualidade na tomada de decisão, a adesão à Inteligência Competitiva (IC). De acordo com a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) a inteligência competitiva é um processo necessário, ético e analítico de coleta de dados que propaga e gerencia informações sobre o ambiente competitivo e que, se bem empregada, a organização irá ter grandes resultados perante a concorrência.

Hoje em dia, é necessário que as empresas conheçam o caminho a ser trilhado. Uma organização que se encontra em estágio inicial possui na incerteza do mercado a principal dificuldade para tomadas de decisões acertadas. O desconhecimento e a inexperiência rondam os executivos de empresas afetando, desta maneira, o futuro da organização. As instituições precisam saber o que pode levar a aumentar as chances de sobrevivência e sucesso, não apenas em um horizonte curto, como também para se traçar estratégias de longo prazo. A IC, como supracitada, acaba por ajudar a identificar as oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes da empresa, no momento da decisão estratégica.

Nesse contexto, o presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa que procurou analisar a influência da Inteligência Competitiva na formulação de estratégias desenvolvidas por grandes empresas de Brasília. Para tanto, buscou-se discorrer sobre os conceitos de Inteligência Competitiva e o ciclo que a compõe, apresentar os códigos de ética e de conduta de IC, apresentar a tomada de decisão e seus componentes, analisar como é empregada a IC em empresas de grande porte em Brasília e verificar a relação da IC com a formulação de estratégias.

Assim, este trabalho procura responder ao seguinte problema: como a Inteligência Competitiva influencia no processo de tomada de decisão de empresas de grande porte em Brasília?

Do ponto de vista prático a pesquisa se justifica, pois, de acordo com Passos, Martini e Cunha (2006), a empresa que ainda não adotou a IC, seja do porte que for, perde a chance de desenvolver um planejamento estratégico mais eficiente e tem grandes obstáculos para ter conhecimento sobre a atuação de seus concorrentes. O tema é um componente fundamental na economia do conhecimento que emerge, tendo em vista que, analisando a concorrência e consumidores, as empresas têm a possibilidade de desenvolver ações de mercado antes de seus concorrentes. De acordo com Passos, Martini e Cunha (2006), as características, importância e funcionamento da Inteligência de Mercado, seja ela Competitiva ou Corporativa, são pouco conhecidos pelas organizações que dela utilizam e pelos seus gestores, o que torna seu estudo relevante e necessário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria de base aqui desenvolvida apresenta os principais conceitos acerca dos seguintes assuntos: dados, informação e conhecimento, inteligência competitiva (IC), o ciclo da inteligência competitiva, tomada de decisão e a relação entre a inteligência competitiva e a tomada de decisão.

2.1- Dados, Informação e Conhecimento

Reis (2010) comenta que o processo da informação é definido através da organização dos dados. Essa, por sua vez, ao ser submetida a uma interpretação é transformada em conhecimento. Importante salientar que Reis (2010) considera dois tipos de informações: a informação primária e a secundária. A primeira é caracterizada como aquela fruto da elaboração do próprio observador, já a segunda é a utilização de uma informação interpretada por outro observador.

Garber (2001, pág 32) explica que “dado é elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade. Todo dado coletado que será capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão é informação”. Garber (2001) também diz que a competitividade do mercado acaba por, a todo instante, se basear na busca de dados, que ao serem interpretados geram informação. Esta coleta e análise proporciona a possibilidade de se obter uma visão sistêmica do mercado, incluindo seus fatores governamentais.

De acordo com autor Garber (2001) é considerada inteligência competitiva quando o conhecimento de mercado representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Cada vez mais valorizada nas organizações a IC parte do pressuposto que conhecer o mercado, não é, necessariamente, ter inteligência competitiva. O conhecimento só virá a ser inteligência, a partir do momento que se utiliza os conhecimentos que estão disponíveis para ampliar o mercado, por exemplo, aumentando vendas ou o faturamento da organização.

2.2- Inteligência Competitiva

Tarapanoff (2006) aborda a inteligência competitiva (IC) como um conjunto de dados e informações que, sob gestão adequada, são transformados em conhecimentos estratégicos. Passos (2007) define IC como um sistema proveniente da coleta e, conseqüentemente, análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências dos negócios, visando atingir as metas da empresa. Segundo Gilad (2003) Inteligência Competitiva é um processo sistêmico que tem por finalidade agregar valor, convertendo dados em informação e, logo depois, informação em conhecimento considerado estratégico para a empresa e, deste modo, afetando a tomada de decisão.

Já Gomes e Braga (2002) analisam que a inteligência competitiva é o processo resultante da análise de dados que são recolhidos no ambiente externo da organização e que irão nortear a tomada de decisão estratégica.

Tarapanoff (2006) define inteligência competitiva como a coleta, feita de forma ética, e o uso de informação disponível de forma pública sobre tendências do mercado. Significa identificar as necessidades de informação da instituição, coletar, de forma sistêmica, a informação relevante e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elementos para o embasamento da tomada de decisão. Pode-se então definir inteligência competitiva como o processo de coletar informações e dados (eticamente), analisá-los e transformá-los em informações estratégicas que trarão uma vantagem competitiva à empresa.

Escorsa e Maspons (2001, apud QUINELLO e NICOLETTI, 2005) apresentam o ciclo da inteligência competitiva (IC) na empresa, como algo cíclico e dinâmico, de acordo com o planejamento e a direção. Na mesma linha, Oliveira e Lacerda (2007)

conceituam o ciclo de IC como sendo dividido em quatro eixos principais: (1) o Planejamento, parte na qual é decidido quem serão os tomadores de decisões-chave e o levantamento da necessidade de se explorar a inteligência competitiva, (2) Coleta de dados, que define a melhor forma de coletar eticamente, (3) Análise dos dados, que significa transformação dos dados em informação e, logo depois, em inteligência e (4) Procedimento de Disseminação, na qual se baseia no fornecimento da inteligência aos tomadores de decisões-chave os quais, por sua vez, irão transformá-las em estratégias competitivas. Segue figura abaixo que exemplifica o ciclo:

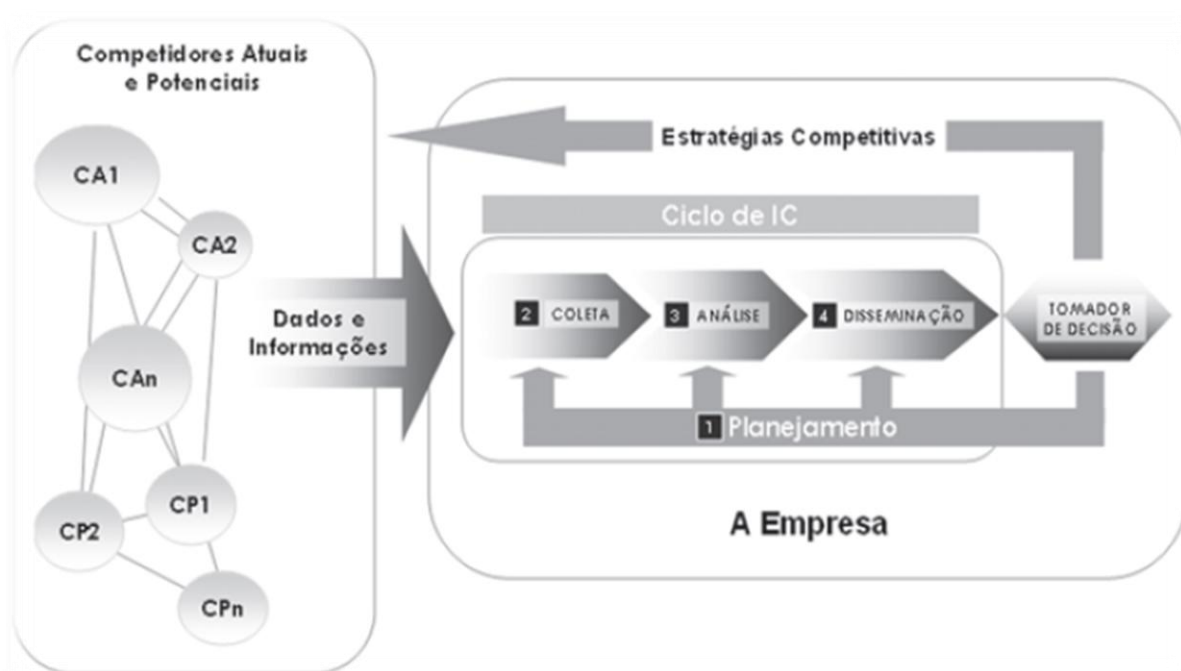


Figura 1 – Ciclo da Inteligência Competitiva

Fonte: Oliveira e Lacerda, 2007, p.49.

Não obstante, Miranda (1999) ao apresentar o conceito de formulação de ações estratégicas, pondera que a empresa ao monitorar o ambiente interno (buscando avaliar o próprio desempenho em relação aos concorrentes) e, paralelamente, o ambiente externo à organização obtém dados importantes inerentes à realidade da empresa. Ao analisar estes dados e transformá-los em informação há, ainda, a separação dessas em informações não estratégicas, ou seja, informações de suporte, e informações estratégicas, as que serão efetivamente utilizadas para a elaboração da inteligência competitiva. O especialista em inteligência ao receber esses dois tipos de informações utiliza-se do conhecimento já explícito (disponível em livros, artigos e documentos sobre

o tema específico) junto com o conhecimento tácito (experiências, vivências e aprendizagens) adquirido por ele e atua como um filtro elaborando, desta maneira, o conhecimento estratégico. Assim especialistas formulam as mais viáveis alternativas dos modelos que irão mudar a realidade ambiental da empresa. Este processo é enviado aos tomadores de decisões que utilizarão esses modelos para embasar as decisões, estabelecendo um conjunto de estratégias a serem implementadas, tornando a organização mais competitiva. Segue figura que explica tal modelo:



Figura 2 – Taxonomia da formulação de ações estratégicas

Fonte: Miranda, 1999, pág 288.

Prescott e Miller (2002) dizem que as atividades que são essenciais em qualquer processo de inteligência competitiva são: acompanhar o movimento dos concorrentes, analisar registros públicos sobre o mercado, monitorar os meios de comunicação de massa e ter um contato com fornecedores, parceiros, clientes, e todos os stakeholders considerados fontes confiáveis. Outra característica importante é criar profissionais com perfil de tomador de decisão de alto nível, os quais buscam também a participação em congressos, feiras e festas.

Passos (2007) aborda o código de ética da SCIP (Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva e Estratégica), mostrando que o código tem como missão

ajudar profissionais no desenvolvimento e expertise na criação, coleta e análise de informação; disseminar inteligência competitiva e engajar tomadores de decisão em um diálogo produtivo para criar uma vantagem competitiva para sua organização. Já Fuld (1988, apud PASSOS, 2007) ao comentar sobre o código de conduta na IC, diz que programas de monitoração de concorrentes bem organizados podem trazer lucros significativos para a empresa e protegê-la da perda de negócios para a concorrência. Prescott e Miller (2002) enfatizam que a SCIP, organização global sem fins lucrativos, conduz pesquisas e realiza análises competitivas para organizações, a fim de ajudar os executivos dessas no planejamento de estratégias competitivas. Prescott e Miller (2002) ainda enfatizam que a espionagem econômica, um fracasso da IC, usa informações disponíveis abertamente e outras formas de adquirir informações de maneira não ética, diferenciando assim, a espionagem da inteligência competitiva.

2.3 – Vantagem Competitiva

Como supracitado, tudo indica que a inteligência competitiva acaba por trazer um diferencial competitivo à empresa que a adota de forma correta.

Ansoff (1965, apud VASCONCELOS E BRITO, 2004) introduziu o conceito de vantagem competitiva como o benefício que uma empresa utiliza ao perceber, proativamente, tendências do mercado e que, por sua vez, age antecipadamente, criando estratégias que tragam resultados financeiros, diferenciando-a dos demais concorrentes. Ele ainda cita o exemplo da General Motors, a qual, na década de 20, conseguiu perceber a demanda por transportes pessoais com maior luxo no mercado americano, fato que acabou por permitir vantagem em relação à sua concorrente Ford. Porter (1989) explica que vantagem competitiva (VC) é um conjunto de atributos que permitem a uma organização ser diferente por entregar um valor maior do que os concorrentes, numa visão do cliente e, conseqüentemente, alcançando vantagens no mercado. Na mesma direção, Filho e Pagnoncelli (2001) defendem que muitas empresas acabam por confundir a criação da estratégia competitiva com Benchmarking e Reengenharia, o que acaba por deixar o mercado autodestrutivo, pois concorrentes utilizam as mesmas ferramentas, logo não se diferenciando entre si.

Assim, um sistema de inteligência competitiva deve fornecer a base para a diferenciação e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva. Nesse contexto,

Prescott e Miller (2002) descrevem a necessidade de busca da vantagem competitiva, em um mercado global já repleto de fontes para coleta de dados, como essencial para qualquer empresa, transformando informações em inteligência e obtendo, desta maneira, vantagem competitiva. Os colaboradores que trabalham com IC fornecem ferramentas necessárias para que as instituições mantenham a sua agilidade em variáveis do mercado, sendo mais flexíveis e focadas na estratégia, buscando, deste modo, a obtenção de vantagem competitiva.

2.4 – Processo Decisório

A tomada de decisão é crucial para qualquer empresa. Ela ocorre frequentemente e em todos os níveis, influenciando os resultados da organização.

Simon (1965, apud FREITAS E KLADIS, 1995) relata que a decisão possui dois objetivos principais: descrever um futuro e permitir a ação no momento adequado. O segundo objetivo refere-se a um estado de fatos futuros em detrimento de outros e, que por sua vez, possibilitam a orientação do comportamento do observador rumo a alternativa que foi selecionada. O primeiro, empiricamente falando, pode estar certo ou errado.

A importância do processo de tomada de decisão é enfatizada por Freitas e Kladis (1995), que constata que qualquer análise organizacional demonstra a relação estreita do constante processo de decidir com a realidade organizacional. Ainda discorrem que os gerentes e seus liderados necessitam de embasamento para que o processo de decisão possa ser realizado da melhor forma. A metodologia, os procedimentos ou as ferramentas utilizados para a construção do suporte precisam estar disponíveis no momento do processo de decisão.

Hein (1972, pág. 26, apud FREITAS E KLADIS, 1995) apresenta que as decisões administrativas são “normalmente aquelas que atingem imediata ou posteriormente os objetivos de uma empresa”. Moritz e Pereira (2006) demonstram que para alcançar estes objetivos as empresas necessitam dividir o processo de tomada de decisão em níveis: estratégicos, tático e operacional. O primeiro nível tem por foco o desenvolvimento de estratégias que irão fazer a empresa atingir seus macro objetivos, o planejamento estratégico é um arquétipo. No segundo nível, as decisões são

relacionadas com o planejamento e controle administrativo visando realizar as metas estratégicas que foram anteriormente postuladas. O terceiro nível, o último da estrutura organizacional, resulta em uma resposta imediata como, por exemplo, a escolha do nível de estoque, seguindo as premissas das decisões táticas. Segue figura exemplificando:



Figura 3 – Níveis de tomadas de decisão de uma organização

Fonte: Moritz e Pereira, 2006, pág 42.

Simon (1977, apud FREITAS E KLADIS, 1995) criador das expressões decisões programadas e decisões não-programadas demonstra que as primeiras são de fácil delegação, pois são explicadas em procedimentos anteriormente estabelecidos e são tomadas em ambientes de baixa incerteza. Já na explicação para as segundas, o autor interpreta que as decisões não-programadas são divididas em conhecidas ou inéditas. As conhecidas são situações em que o decisor já viveu, ou já teve experiência semelhante. Por sua vez, as inéditas são situações novas e que não possuem nenhum modelo pré-estabelecido no qual o tomador de decisão possa se embasar. Na mesma linha Freitas e Kladis (1995) observam que no nível operacional as decisões são mais

baseadas na certeza e à medida que eleva-se o nível de tomada de decisão, aumenta-se o risco e a incerteza.

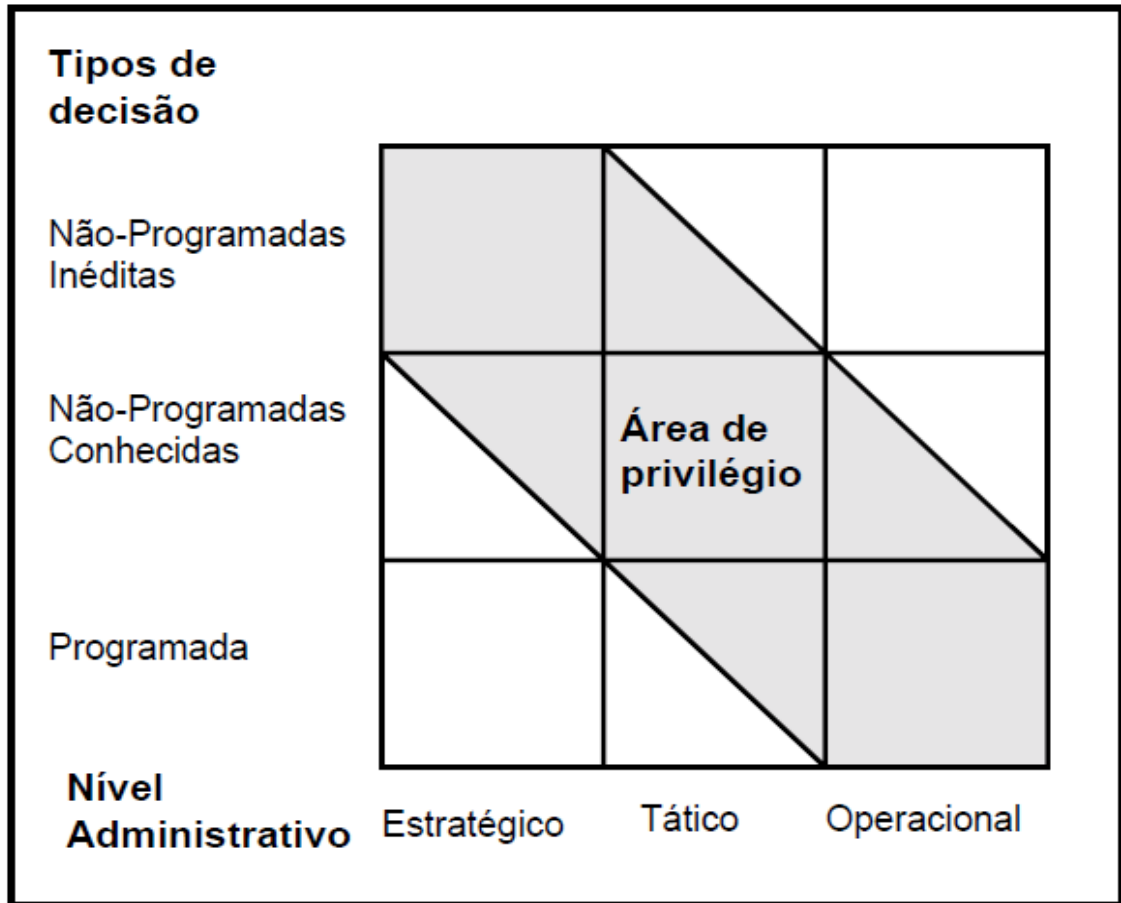


Figura 4 - Tipos de decisão por níveis administrativos

Fonte: Freitas e Kladis, 2005, pág 9.

Simon (1965, apud FREITAS E KLADIS, 1995) defende que a tomada de decisão é feita a partir da ponderação das alternativas e a escolha de uma ou mais para a efetiva implementação. Para isto propõe um modelo dividido em três fases: Inteligência, Desenho e Escolha. Na Inteligência tem-se a exploração do ambiente e a busca por dados e informações que possam clarificar as ameaças ou oportunidades. Na fase de Desenho, o decisor desenvolve ações e analisa as possíveis alternativas, classificando-as através da sua potencial aplicabilidade. Na Escolha, o tomador de decisão seleciona a melhor ação ou alternativa.

Cyert e March (1992, apud CASTRO e ABREU, 2006) apresentam fatores que afetam com maior intensidade a capacidade das organizações quando se trata de

tomada de decisão com relação ao ambiente externo. Segundo esses autores, os três fatores que influenciam a capacidade de tomar decisões de uma empresa são: a instituição utilizar de procedimentos que aperfeiçoem o controle ambiental, isto é, adequação segundo os padrões específicos de procedimentos operacionais (Pepos), que, por sua vez, determinam regras para a realização das tarefas e regras para manusear a informação, relatórios realizados periodicamente e planos para implementar a estratégia escolhida. Isto faz com que a empresa ganhe tempo com a tomada de decisões, pois já irá ter cenários descritos. Logo depois, a manutenção estrutural do poder dentro da organização, ou seja, esses autores consideram que os setores da organização estão constantemente disputando os objetivos da empresa. Este conflito acaba sendo resolvido com a estruturação de objetivos setoriais, deste modo, responsabilizando as áreas pelos próprios objetivos. Por último a competência da organização em recolher, registrar e empregar a informação.

Shimizu (2006) enfatiza que as organizações frequentemente se encontram em situações de decisões, e que este processo decisório deve ser resolvido de forma planejada, formal, consistente e transparente. Turban e Aronson (1998, apud SHIMIZU, 2006) ainda tratam os problemas decisórios como sendo: estruturados, semiestruturados e não estruturados. Os estruturados são aqueles rotineiros e claros, como lançamento contábil, folha de pagamento. Os semiestruturados são aqueles problemas que possuem certo grau de variabilidade, apesar de conhecidos. A previsão de vendas é um destes. Por fim, os não estruturados que não têm um modelo decisório pré-moldado, onde o cenário varia e as alternativas são diversificadas. Por exemplo, na escolha das matérias de capa de um jornal, se algo relevante acontecer segundos antes da tiragem de exemplares, a decisão muda completamente.

Já Hoffherr (1998) considera que na rotina do empresário, há diversas situações de tomada de decisão, e que se esse não possuir informações completas a otimização do processo é prejudicada. Para isto, é necessário o uso adequado de ferramentas.

Nesse contexto, Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier (2000) não tratam apenas sobre conceitos da inteligência competitiva. Relacionam também com a tomada de decisão, afirmando ser a IC uma síntese de teorias no que diz respeito à tomada de decisão, permitindo que sejam monitoradas as informações do ambiente, de forma a analisá-lo e sistematizá-lo, visando à tomada de decisão. Neste sentido, Prescott (2004,

apud CASTRO e ABREU, 2006) diz que os principais papéis da IC dentro da organização são: proporcionar apoio aos sistemas administrativos e participar nas decisões em todos os níveis.

A inteligência competitiva pode contribuir no processo decisório de grandes empresas por ela ter uma ligação direta com os aspectos dos ambientes internos e externos da própria empresa e de empresas concorrentes, o que estimula um empenho maior dos integrantes da organização para tomar decisões mais detalhadas e estudadas, com o objetivo de não deixar que a concorrência afete os resultados da empresa.

3 METODOLOGIA

Este trabalho qualifica-se como uma pesquisa exploratória, pois aspectos diferenciados relacionados ao tema são levados em consideração, por exemplo, entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema, pesquisa bibliográfica e análise de arquétipos que facilitam seu entendimento. (GIL, 2002)

O método de abordagem do problema é qualitativo, pois, de acordo com Barros e Lehfeld (2007), este “não requer utilização de técnicas estatísticas e o pesquisador é o instrumento chave”.

3.1- Participantes

Os participantes da pesquisa foram três empresas de diferentes segmentos que utilizam a Inteligência Competitiva no Distrito Federal. Os profissionais entrevistados foram os diretores destas empresas, os quais possuem especializações ligadas à área de gestão.

A primeira empresa abordada oferece serviços no segmento bancário e é considerada a terceira maior instituição financeira do país, constituída de economia mista, com participação majoritária da União (Governo Federal). A escolha da empresa foi devido à sua ampla aplicação em IC em seus negócios, tendo um setor especializado e um sistema de inteligência competitivo.

A segunda empresa atua com serviços de consultoria, elaboração de projetos, gestão, customização e implantação de ambientes tecnológicos. Possui grande expertise com órgãos governamentais, mas também atua com empresas privadas. Conta com uma gerência especializada em codificação de dados, através de modelos matemáticos.

A terceira empresa trabalha no setor energético do Brasil. Por se tratar de uma empresa que está recentemente competindo no mercado possui na gestão do conhecimento como principal força propulsora para a aplicação da Inteligência competitiva.

3.2- Coleta de Dados

A coleta de dados se deu por quatro entrevistas semiestruturadas, tendo como base treze perguntas dispostas em um roteiro de entrevista. Segundo Gil (2002), a entrevista semiestruturada é conduzida por relação de assuntos de interesse, as quais o entrevistador explora em seu andamento.

As empresas foram escolhidas a partir da busca em sites e por indicação de professores de instituições do Distrito Federal que ofereçam e/ou utilizam serviços de inteligência. O contato com as empresas foi feito por telefone e email, onde foi explicado o tema, objetivos e a finalidade do trabalho e agendadas as entrevistas que foram marcadas via telefone.

As entrevistas ocorreram nas empresas. As entrevistas tiveram a duração em média de 50 minutos. Nessas, foram abordadas questões sobre a implementação e aplicação de inteligência competitiva, valor agregado da IC à empresa e o processo de decisão e a influência da IC nesse processo.

3.3- Análise de Dados

A análise dos dados abordada foi a exploratória qualitativa feita por meio da proposta dialética, que leva em consideração a fala dos entrevistados e o alinhamento dessa para melhor compreensão. A pesquisa exploratória segundo Zikmund (2006) está relacionada com a necessidade de se fazer uma afirmação clara e precisa do problema reconhecido. Sobre a pesquisa qualitativa Zikmund (2006) complementa

dizendo que ela é subjetiva por natureza e não depende de análises matemáticas complexas e sim da avaliação do pesquisador.

Segundo Chamaz (2009) o primeiro passo para a análise qualitativa é a codificação dos dados, a qual é composta por duas fases: a codificação inicial e a codificação focalizada. A primeira analisa com rigor os fragmentos dos dados (linhas, palavras, incidentes e segmentos), pois possuem importância analítica. Na segunda seleciona-se o material que melhor representa os códigos iniciais e testa-se em combinação com os dados mais amplos. Resumidamente, considera-se que são comparados dados com dados e, logo depois, dados com códigos.

Ainda segundo Chamaz (2009), depois da codificação dos dados é feita a classificação dos dados, composta pela preparação, em categorias, do que é relevante, originando, assim, um conjunto das informações da comunicação e, por último, é feita a discussão dos dados, a qual é realizada por meio de relações entre os dados que foram obtidos com o referencial teórico elaborado.

O presente trabalho foi feito a partir do uso de planilhas eletrônicas, nas quais ajudaram no processo de codificação, classificação e discussão de dados.

4 RESULTADOS

Para averiguar a disponibilidade de empresas que utilizam a inteligência competitiva como serviço e/ou como processo interno no Distrito Federal, foram feitas pesquisas junto a Professores do curso de administração de uma universidade privada e de uma instituição pública e levantamentos em sites de busca. Com isto, pode-se verificar que o mercado, em sua maioria, não utiliza o termo inteligência competitiva, porém emprega processos que são considerados, segundo a base teórica, como sendo de inteligência competitiva. Por exemplo, uma das empresas entrevistadas analisadas um robusto sistema de gestão do conhecimento. Na mesma linha, percebeu-se que a importância da inteligência competitiva adotada por cada empresa quando se refere ao processo de tomada de decisão estratégica é bem desenvolvido, tendo em vista que a IC embasa a maioria das decisões qualificadas assim.

Apesar das diferenças de concepções entre distintas empresas, fica evidente diante deste estudo que a empresa que conhece a Inteligência Competitiva ou qualquer outro processo relacionado (por exemplo, gestão do conhecimento e business intelligence) possui um grande potencial de estar à frente no desenvolvimento de ações visando melhorar a qualidade e produtividade. Outro ponto favorável é a antecipação de cenários, onde através de um estudo minucioso de informações a empresa é capaz de monitorar a concorrência e novas tecnologias e, desta forma, identificar as oportunidades e ameaças que permitam à corporação estar em uma posição favorável.

A IC é parte fundamental da emergente era do conhecimento no que tange a vitalidade de uma instituição. Analisando e transformando informações em inteligência competitiva, as empresas conseguem antecipar movimentos, tomar decisões proativas, ao invés de apenas reagir.

4.1- Implementação e Aplicação de IC

Para melhor compreensão da influência da inteligência competitiva no processo de tomada de decisão, foram identificadas as formas de implementação e de aplicação nas empresas analisadas.

Com as empresas analisadas ficou claro que, a maioria delas, já fazia análise de mercado, mas não chamavam de Inteligência Competitiva. Com o aumento da competitividade, o processo de IC acabou surgindo a fim de que se tivesse um projeto estruturado para auxiliar no planejamento estratégico da análise do ambiente.

Na primeira empresa, o modelo utilizado é o misto, formado por redes e descentralizado, ou seja, tem-se a inteligência estratégica que é realizada na Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO) e a inteligência negocial realizada na diretoria de Varejo. Todas são definidas como inteligência competitiva, e podem ser realizadas por cada setor da empresa, individualmente, em áreas de atuação. Qualquer agência pode realizar inteligência competitiva não precisando obrigatoriamente ser desenvolvido na DIREO. Apesar disso, a gestão da Inteligência Competitiva é feita pela Diretoria de Estratégia, que é a área que coordena o processo. Resumidamente, a estrutura do processo de IC é formada por redes. Primeiro a rede corporativa, formada pela coordenação e pelos representantes das diretorias, interligando essas diretorias. Essa

rede corporativa é formada por sub-redes, as quais, por sua vez, são formadas por pessoas, que vão transmitir as informações sobre o mercado para análise da IC.

A segunda empresa utiliza a IC de uma forma similar. A Inteligência Competitiva inicia-se na Gerencia de Operações e Planejamento (GOP), e é desta área que irá partir todas as análises, tanto para os outros setores (internamente) como para os clientes (externamente). Porém, diferentemente da primeira empresa, a estrutura é bem centralizada, com um conjunto de áreas, como diretorias, comercial, administrativa, de engenharia e contact center, contribuindo para a GOP. Têm-se aqui engenheiros, analistas de sistemas e administradores, estudando os processos estocásticos. Com isso acaba-se por produzir modelos estatísticos aplicados dentro do comportamento do tráfego de informações. Em outras palavras, através de séries históricas é possível fazer estudos e elaborar modelos matemáticos e analíticos. Logo, conclui-se que o processo de IC é mais centralizado em uma área que se ocupa da produção de modelos.

Na terceira empresa a IC é realizada principalmente através da Gestão de Conhecimento. Depois da Lei 10848, onde a competitividade foi iniciada em seu setor, foi visto a necessidade de conhecer o que empresa realmente sabia e, não somente isso, criar novas ideias, novas formas de competir no mercado. Neste caso, a empresa utiliza-se de uma gestão eficiente do conhecimento, principalmente know-how para fortalecer sua posição no mercado. Mesclam-se a isso, as análises ambientais que ajudam a alimentar o processo de IC.

Ficou constatado que apesar das diferenças na aplicação da IC, tanto empresas públicas como privadas utilizam dos processos de IC como forma de fortalecer sua posição, não só em aspectos internos, como também, externos.

4.2- Valor Agregado à Empresa

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as principais razões que levam as empresas a implementar a Inteligência Competitiva.

Na primeira empresa, a IC é vista de forma inovadora e altamente valorizada. A instituição possui uma área especializada em IC e não só reconhece a sua aplicação como a julga necessária para as empresas modernas. Segundo a diretoria de estratégia

e organização da instituição, os gerentes consideram importante disseminar essa cultura organizacional de IC por diversas áreas do banco. Várias estratégias estão sendo executadas por conta de estudos realizados. O banco hoje já comprou outros bancos por causa de informações da IC, e antes isso não existia, era um crescimento apenas orgânico, de conquista de novos clientes. Essa postura foi tomada com base em estudos que vinham apontando que se o banco comprasse outros bancos poderia obter vantagem e, além disso, o mercado apontava várias possibilidades de fusões. O processo de internacionalização do banco, também partiu de estudos de IC. A partir disso, percebe-se um valor agregado bem alto da IC, pois várias mudanças na estratégia do banco ocorreram devido a estudos da área de IC.

Já na segunda empresa, ficou claro que a IC proporciona, por exemplo, maior segurança para a tomada de decisão interna, através de previsões de acontecimentos e de aumentos de demandas em clientes. Hoje em dia, é extremamente necessário o estudo estatístico dos dados, não só para a formulação de estratégias na empresa. Essa mesma empresa também oferece análise estatística com um de seus serviços especializado.

A terceira empresa utiliza a gestão do conhecimento (GC), que sendo constantemente retroalimentada acaba possibilitando a melhor tomada de decisão dentro da empresa. Tem-se, por exemplo, na intranet da empresa, os resultados do relatório de P&D, as soluções tecnológicas de um problema e a disponibilização de conteúdos de congressos e seminários. Com todo esse banco de conhecimento organizado à disposição, a empresa consegue aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em qualquer setor. Segunda Silva (2007) a gestão do conhecimento, além de auxiliar a instituição em suas ações estratégicas, também ajuda no processo de inteligência competitiva da organização, solucionando problemas, tomadas de decisão e gerando novas ideias.

Através das entrevistas, foi esclarecido como a IC consegue agregar valor às empresas que a utiliza. A Inteligência Competitiva possibilita a instituição de formar uma cultura organizacional focada na informação e no conhecimento, obtendo uma maior flexibilidade nas respostas ao mercado.

4.3- Processo de Decisão e a Influência da IC

A maior importância em relação à IC está quando ela embasa o processo de tomada de decisão das empresas. Os entrevistados discorreram o quão é importante receber informações já analisadas e codificadas. Gilad (2003) entende que uma das funções essenciais da IC é impedir a empresa de criar pontos cegos, isto é, que ocorra a preponderância da convicção interna sobre os dados e fatos do ambiente externo. Esta convicção acaba levando a organização a tomar equivocadas decisões estratégicas.

Na primeira empresa há uma presidência, nove vice-presidências que subordinam vinte e seis diretorias, e cinco unidades vinculadas diretamente à Presidência. Os diretores possuem um poder de atuação e status semelhantes aos dos vice-presidentes, podendo comandar e exercer influência na tomada de decisão do banco, participando de reuniões constantes e definindo a vida da empresa.

O processo de planejamento é discutido pelo presidente e vice-presidentes, parar depois migrar para o conselho de administração, que são os representantes do governo e dos acionistas. Antes de iniciar esse processo de planejamento e coordenação, são entregues de análises cenários e os estudos estratégicos, um caderno composto por vários pontos: cenários para os próximos cinco anos; tendências (pontos que ainda não entraram nos cenários) e monitoramento da concorrência (fornece um panorama de como está o mercado nas várias áreas).

A inteligência competitiva age fortemente quando consegue antecipar os movimentos, por meio da coleta e da análise de informações que ocorrem nessa previsão. O sistema de inteligência que antecipa mudanças em relação a mercados concorrentes viabiliza a tomada de decisões de forma rápida e proativa. Porém a IC precisa ser utilizada, obrigatoriamente, de forma transparente. As informações que o banco capta provêm de fontes internas e externas. As internas são obtidas diretamente dos sistemas informacionais do Banco, já as externas são, na maioria, provenientes de jornais, revistas, internet e também dos órgãos reguladores como o Banco Central e o Ministério da Fazenda. O banco visualiza a IC como um facilitador da tomada de decisão, atuando em conjunto com outras áreas. Segundo um dos entrevistados inteligência é ter uma informação, analisá-la e utilizá-la em uma atitude administrativa. A

IC ajuda na tomada de decisão do banco, apontando caminhos e atuando intensamente no estabelecimento de diretrizes estratégicas.

Nesse banco são três os momentos em que a IC auxilia no processo decisório. O primeiro é no planejamento que é feito para a estratégia; o segundo no dia-a-dia que acompanha as informações do mercado e identifica acontecimentos que vão pautar e iniciar o processo de decisão. Outro momento é quando, a partir de uma demanda de determinado executivo, na qual ele já identificou um problema e repassa à área de Inteligência, esta irá aprofundar um estudo sobre aquele tema para retornar informações a fim de ele tome a melhor decisão.

A segunda empresa possui semelhanças no uso da IC, em relação à primeira empresa, visto que decisões consideradas estratégicas são também definidas pelos diretores e o presidente. Dentro das gerências, cada gerente tem a liberdade de tomar decisões táticas e operacionais. Um detalhe importante é que a GOP (Gerencia de operações e Planejamento) sempre está fazendo a ponte entre o tático e o operacional, e entre o tático e o estratégico, traduzindo aos diretores uma necessidade, por exemplo, de aumento de investimento em determinada área ou de contratação de pessoal. Desta forma, alimentando o processo de decisão.

Gilad (2003) lembra que, as empresas estão preparadas para responder aos riscos operacional, tático e financeiro, mas não ao risco estratégico, que acontece quando há desalinhamento entre estratégia e o ambiente competitivo. O processo de decisão acaba sofrendo influencia da inteligência competitiva, a partir do momento em que ela é utilizada para embasar este processo. Se a empresa possui um sistema que analisa informações, dispostas de forma ética, e essas são levadas para as reuniões da alta administração, ou seja, aos tomadores de decisões estratégicas, a IC estará auxiliando a traçar a estratégia da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo alcançou o objetivo geral ao analisar como a inteligência competitiva influencia na formulação de estratégias em empresas de grande porte de Brasília. Foi demonstrado que a inteligência competitiva, se bem utilizada, embasa o processo de tomada de decisão estratégica.

Outro ponto importante é a questão da tecnologia. Embora a respeitável eficiência que um sistema de inteligência competitiva possa proporcionar, a IC depende principalmente das pessoas. São elas que possuem a capacidade de discernir, no meio de milhares de possibilidades e de combinações de dados e informações, o que é mais relevante e, assim, deliberar, tratando esses dados com inteligência e, com isso, proporcionando à empresa as melhores decisões estratégicas. Por isso, é de extrema relevância trabalhar a cultura da empresa, envolvendo os funcionários, treinando-os e conscientizando-os do papel de cada um. Provavelmente, devido a esses problemas de ter que lidar com questões comportamentais e culturais da organização que a Inteligência Competitiva não é muito utilizada na realidade empresarial brasileira, principalmente no que se refere a empresas que utilizam IC para tomar decisões estratégicas.

O ambiente empresarial é cada vez mais competitivo e possuir uma vantagem competitiva é essencial para a empresa se manter no mercado. Com a era da informação, vivencia-se um momento de extrema importância no processo analítico da informação e do conhecimento, que se devidamente analisados, irão gerar benefícios à organização. Saber gerir o conhecimento é de suma importância, porque ajuda as organizações a criar uma cultura voltada para o conhecimento, através da forma de discernir quais informações, podem se transformar em inteligência. Isto é, a gestão do conhecimento ajuda a inteligência competitiva no que tange as técnicas de solucionar problemas e gerar novas ideias para a tomada de decisão.

A principal limitação do trabalho foi o número de empresas analisadas. A inteligência competitiva, como um processo completo, ainda é bem incipiente no Distrito Federal, e poucas empresas sediadas na cidade utilizam e possuem um setor responsável para analisar e fornecer informações, focando na tomada de decisão. Ao todo, foram contatadas oito empresas que possuem um sistema de inteligência competitiva, porém a maioria admitiu que no Distrito Federal não há setor de IC, mas apenas em suas sedes, localizadas em outras cidades ou países. Apenas três se dispuseram para a pesquisa, no período de realização do artigo, o qual também foi insuficiente para a coleta de mais dados.

Outra dificuldade enfrentada foi a quantidade de fontes bibliográficas disponíveis sobre o assunto, que ainda é limitada. A pouca divulgação da Inteligência Competitiva é

um dos motivos dessa escassez, além de se tratar de um tema no qual as informações são de extrema confidencialidade e não estão facilmente dispostas.

Como agenda futura fica, portanto, a possibilidade de novas pesquisas sobre inteligência competitiva, envolvendo um número maior de empresas que possuam um sistema de inteligência competitiva desenvolvido internamente e de empresas que ofereçam o serviço de IC a outras empresas e clientes, para fins de comparação e de subsídios à bibliografia sobre o tema. É também sugerida a realização de pesquisas em outras cidades já que a maioria das empresas que tem um sistema de IC possuem suas sedes em outras localidades.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CASTRO, José Márcio de; ABREU, Paulo Gustavo Frankilin de. **Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações**. Ci. Inf., Brasília, v. 35, n. 3, Dec. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 Jan 2013.
- CHAMAZ, Kathy. **A construção da Teoria Fundamentada – Guia prático para análise qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- FREITAS, Henrique M. R de; KLADIS, Constatin Metaxa. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro: Revista Decidir, ano II, n.08, Março de 1995. Disponível em <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>. Acesso em 7 Fev de 2013.
- GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo**. São Paulo: Madras, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILAD, Benjamin Early Warning. **Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2002.
- HOFFHERR, Glen D. **Tomada de decisão e planejamento**. Traduzido por Jaqueline Bonelli Smith e Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, Dec. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 Fev 2013.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em

<http://www.uapi.edu.br/conteudo/material_online/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf>. Acesso 15 Fev 2013.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 2, Aug. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 Fev 2013.

PASSOS, Alfredo; MARTINI, Sandra; CUNHA, Telma. **E a concorrência... não levou!**: inteligência competitiva para gerar novos negócios empresariais. São Paulo: LTC Editora, 2006.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva para pequenas e médias empresas**: Como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa. São Paulo: LTC Editora, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 35ª Reimpressão.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil**. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752005000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 Fev 2013.

REIS, Homero. **Coaching ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Heide Miranda da. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações**: uma abordagem conceitual. Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007. Disponível em <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/157/144>> Acesso em 01 Mar 2013.

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), Disponível em <<http://www.scip.org/resources/content.cfm?itemnumber=601&navItemNumber=533>> Acesso em 21 Jan 2013.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília : IBICT, UNESCO, 2006.

TARAPANOFF, Kira; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de**

informação. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 3, Dec. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 Nov 2012.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva:** o construto e a métrica. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 44, n. 2, June 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 Nov 2012.

ZIKMUND, William G. **Princípios da Pesquisa de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.